

УДК 338.246:124.4

## ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ

Євтушенко Н. О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Нікопольський факультет ДВНЗ «Запорізький національний університет»

### Євтушенко Н. О. Покращення ефективності антикризового управління через механізми мінімізації економічного ризику.

В статті розглянуто теоретичні аспекти ефективності антикризового управління на підприємстві та доведено важливість використання механізмів мінімізації економічного ризику для покращення ефективності антикризового управління. У ході написання статті досліджено теоретичні основи антикризового управління, розглянуто фактори його ефективності та встановлено, що покращення ефективного антикризового управління й зниження небезпеки на підприємстві буде доцільним через заходи управління економічним ризиком щодо його мінімізації. Розглянуто ризик як економічна категорія та встановлено причини його виникнення на підприємстві. Конкретизовано поняття «економічний ризик» як вартісний вимір результатів фінансово-господарської діяльності людського капіталу через невикористані можливості в умовах невизначеності подій та недосконалості інформаційного забезпечення. Встановлено єдність впливу на ризик людського капіталу та інформаційних потоків. Визначено, що для покращення ефективності антикризового управління потрібно впроваджувати суттєві та доступні заходи у вигляді механізмів мінімізації економічного ризику, який складається з наступних складових: характеристика економічного ризику через класифікаційні ознаки; оцінка рівня ризику через фінансові показники та методи їх аналізу, механізми нормування, планування і бюджетування; інформаційний аналіз через систему управлінської звітності; фінансові важелі і стимули та можливості людського капіталу. Обґрунтовано підвищення ефективності антикризового управління підприємства через механізми мінімізації економічних ризиків та якісних можливостей людського капіталу при взаємодії з ресурсами підприємства та удосконалено поняття «корпоративна культура». Розроблено науково-практичні рекомендації щодо забезпечення конструктивних управлінських рішень з боку людського капіталу та зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій у ході реалізації цих рішень.

### Євтушенко Н. А. Повышение эффективности антикризисного управления на предприятии через механизмы минимизации экономического риска.

В статье рассмотрены теоретические аспекты эффективности антикризисного управления на предприятии и доказана важность использования механизмов минимизации экономического риска для повышения эффективности антикризисного управления. В ходе написания статьи исследованы теоретические основы антикризисного управления, рассмотрены факторы его эффективности и установлено, что улучшение эффективного антикризисного управления и снижения опасности на предприятии будет целесообразным благодаря управленческим механизмам по минимизации экономического риска. Рассмотрено риск как экономическая категория и установлено причины его возникновения на предприятии. Конкретизировано понятие «экономический риск» как стоимостное измерение результатов финансово-хозяйственной деятельности человеческого капитала через неиспользованные возможности в условиях неопределенности событий и несовершенства информационного обеспечения. Установлено единство воздействия на риск человеческого капитала и информационных потоков. Определено, что для повышения эффективности антикризисного управления нужно внедрять существенные и доступные меры в виде механизмов минимизации экономического риска, который состоит из следующих составляющих: характеристика экономического риска через классификационные признаки, оценка уровня риска через финансовые показатели и методы их анализа, механизмы нормирования, планирования и бюджетирования; информационный анализ через систему управленческой отчетности, финансовые рычаги и стимулы и возможности человеческого капитала. Обосновано повышение эффективности антикризисного управления предприятия через механизмы минимизации экономических рисков и качественных возможностях человеческого капитала при взаимодействии с ресурсами предприятия и усовершенствована понятие «корпоративная культура». Разработаны научно-практические рекомендации по обеспечению конструктивных управленческих решений со стороны человеческого капитала и уменьшения возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации этих решений.

### Yevtushenko N. Improving anti crisis management in the enterprise through mechanisms to minimize economic risk.

The article deals with the theoretical aspects of the effectiveness of anti crisis management in the enterprise and proved the importance of mechanisms to minimize economic risk to improve the effectiveness of anti crisis management. During writing the article it was researched the theoretical principles of anti crisis management,

considered the factors of its effectiveness and proved, that through the economic risk management measures for its minimization the level of effective anti crisis management and risk reduction in the enterprise would be raised. It was considered a risk as an economic category and set its causes of appearance in the enterprise. It was concretized the concept of "economic risk" as a valuable measurement of the financial and economic activities of human capital through the untapped potential in the face of uncertainty and imperfection events of dataware. It was established the unity effect on the risk of human capital and information flows. It is defined that for increase of efficiency of crisis management it is necessary to introduce essential and available measures in the form of mechanisms of minimization of economic risk which consists of the following components: the characteristic of economic risk through classification signs, a risk level assessment through financial performance and methods of their analysis, mechanisms of rationing, planning and budgeting; the information analysis through system of the administrative reporting, financial leverages and incentives and possibilities of the human capital. Increase of efficiency of crisis management of the enterprise via mechanisms of minimization of economic risks and qualitative opportunities of the human capital is proved at interaction with resources of the enterprise and is improved the concept "corporate culture". Scientific and practical recommendations about providing constructive administrative decisions are developed from the human capital and reduction of possible negative consequences of undesirable succession of events during implementation of these decisions.

**Постановка проблеми.** В сьогоднішніх умовах господарювання підприємствам уникнути ризику неможливо, так як планування та реалізація будь-яких дій на підприємстві відбувається в умовах невизначеності. Кризовий стан будь-якого суб'єкта господарювання може бути викликаний зміною факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають властивість доповнювати або посилювати один одного. Управління підприємством в таких умовах має назву як антикризове. Антикризовий менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності підлягає належній оцінці з точки зору шляхів покращення його ефективності. При формуванні системи антикризового управління особливого значення набуває впровадження антикризових заходів, зокрема механізмів мінімізації економічного ризику. У ході управління підприємством необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж. Саме тому, актуальним є дослідження механізмів мінімізації економічного ризику як шляхів покращення ефективного антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблема ефективності антикризового управління на підприємстві присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, насамперед О.О.Демчука, В. О Василенка, Т.А. Ефремової, О.О.Терещенка, А.В. Череп, А.П. Градова, Ф.Мікелена та інших. Питанням ризиків присвячено багато робіт зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів: В.В. Вітлінського, О.І. Ястремської, І.О. Бланка, Г.І.Великоіваненка, А.Б. Каменського, М.Г. Білопольського, Т.Г. Логутової, І.Ю. Івченко, Л.О. Лігоненко, В.В.Галасюка, М.Г. Лапуста, Л.Г. Шуршакової, П.І. Верченка, Л.Ф. Догіля, В.А. Боровкової, Н.І. Березанської, Ф. Найта, Дж. Неймана, О. Моргенштерна та ін. Аналіз наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених довів, що деякі суттєві питання процесу антикризового управління та управління ризиком дотепер залишаються невирішеними.

**Мета статті** - розглянути та довести важливість використання механізмів мінімізації економічного ризику для покращення ефективності антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління – це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення [1]. Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку виробництва, міцного положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні. Науковці виділяють основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, серед яких є: професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка; мистецтво антикризового управління; методологія розробки управлінських рішень; корпоративність, лідерство; оперативність та гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор (персонал, мотивація, цінність); науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій; система моніторингу кризових ситуацій. [2, 3]

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу і повинні дати очікувані результати в організації та управлінні, зростанні обсягів виробництва, поліпшенні фінансового стану підприємства. У такому випадку доцільним буде знижувати небезпеку на підприємстві завдяки напрямом щодо управління економічним ризиком. І.Ю Івченко вважає, що управління ризиком – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення. [4] На думку В.А. Боровкової управління ризиками – це цілеспрямована практична діяльність, що направлена на зниження ризику, зменшення потенційних матеріальних втрат та інших негативних наслідків [5].

Економічний ризик підприємства зростає всякий раз, коли підсилюється нестабільність через фактори різноманітних змін (зовнішніх та внутрішніх), тобто, коли настає криза. Криза супроводжує переломний етап у функціонуванні будь-якої системи та вимагає від неї якісно нового реагування та управління. Так як економічні процеси проходять циклічно, шляхом чергування підйомів і спадів по висхідній кривій, через рівень розвитку ідей та інформації і, як правило, в умовах невизначеності то причини виникнення ризиків будуть представлені через об'єктивні та суб'єктивні умови (рис. 1).



Рис. 1. Причини виникнення економічних ризиків на підприємствах в умовах невизначеності економічної ситуації у часі

Аналіз зазначених аспектів та визначення основних причин ризику дозволив конкретизувати його визначення. На нашу думку, економічний ризик - це вартісний вимір результатів фінансово-господарської діяльності людського капіталу через невикористані можливості в умовах невизначеності подій та недосконалісті інформаційного забезпечення. Таке визначення «ризик» виявляє економічну єдність впливу на ризик людського капіталу та інформаційних потоків. Так відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші нові економічні умови господарювання обумовлюють важко-прогнозованість процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності та економічного ризику. А ефективно використовувати, впроваджувати та управляти ризиками, які виникають в цих процесах, під силу тільки людському капіталу.

У цілому, управління ризиками являє собою такий процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, при якому застосовані засоби створюють умови для об'єктивного аналізу ситуації та не дозволяють поглибити кризу. Окремі дослідники та практики пропонують планування виходу із кризового стану починати із формулювання стратегії і вже після того займатись розробкою та реалізацією заходів тактичного характеру в рамках антикризових стратегій.

Не можна не оцінити значимість антикризової стратегії. Вважаємо, що для покращення ефективності антикризового управління потрібно впроваджувати суттєві та доступні заходи у вигляді механізмів мінімізації економічного ризику. При цьому дані механізми припускають включення основних складових: характеристику економічного ризику через класифікаційні ознаки; оцінку рівня ризику через фінансові показники та методи їх аналізу, механізми нормування, планування і бюджетування; інформаційний аналіз через систему управлінської звітності; фінансові важелі і стимули та можливості людського капіталу. Кожна складова є окремим механізмом із соєю організаційною структурою, сукупністю процесів, конкретних форм і методів керування, а також правових норм, за допомогою яких реалізується в конкретних умовах процес відтворення матеріальних благ. Покращення ефективності антикризового управління через механізми мінімізації економічного ризику на підприємстві пропонуємо відобразити на рис. 2.

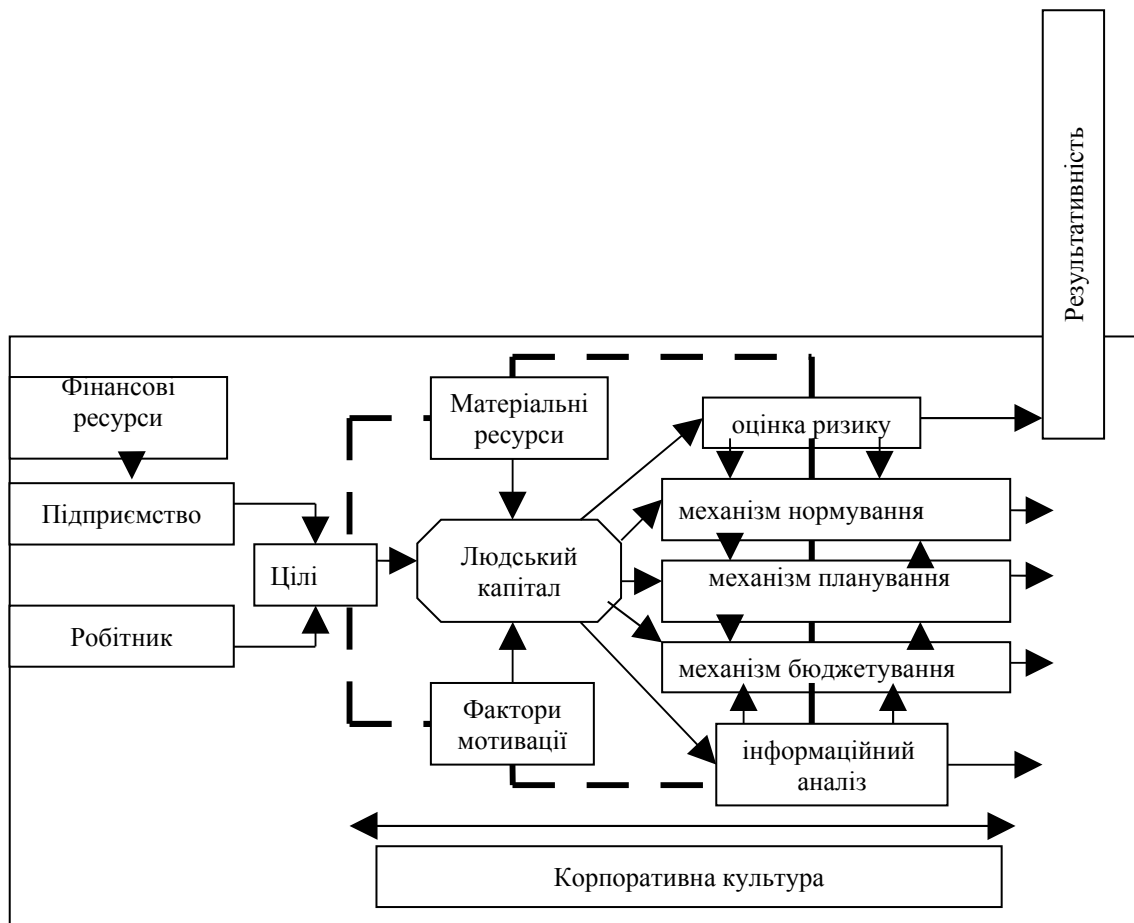


Рис. 2. Механізми мінімізації економічного ризику на підприємстві

Зазначимо, що у комплексі механізмів головним є людський капітал, найважливіший ресурс постіндустріального суспільства, який в змозі привести дію заводи, устаткування і виробничі ресурси, що в майбутньому буде сприяти росту якісного використання ресурсного потенціалу підприємства з цілю отримання прибутку, конкурентних переваг та економічного зростання. Тому для підвищення ефективності використання людського капіталу запропоновано застосовувати форми та методи мотивації, які мають суттєвий вплив на якість праці при поєднанні економічних та психологічних аспектів. Економічні аспекти мотивації пов'язані з отриманням максимальної матеріальної нагороди, а психологічні – з внутрішнім комфортом людини на цьому підприємстві. Крім того, нове ставлення до процесу управління людським капіталом ми визначили як «корпоративна культура». Корпоративна культура – це такий економічний і психологічний стан на підприємстві, при якому людський капітал використовує свої потенційні можливості, знання і вміння для безперервного та результативного процесу виробництва, ефективно взаємодіє з ресурсами підприємства з урахуванням у своїй роботі системи управління з мінімізації ризиків, але при наявності впровадження мотиваційних факторів. Практика підтверджує також доцільність і необхідність розробки спеціальної інструкції з управління ризиками, у якій регламентувалися б дії окремих працівників і структурних підрозділів організації, пов'язані з можливими ризиками. Дані механізми при підтримці держави дозволять знизити рівень ризику до межі припустимого.

**Висновки.** Виклад вищевикладеного дозволяє зробити висновки що в кризових умовах господарювання в умовах невизначеності та недосконалого інформаційного забезпечення зниження небезпеки на підприємствах можливо покращити завдяки використанню механізмів мінімізації економічним ризиком. Забезпечення конструктивних управлінських рішень з боку людського капіталу та зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій у ході реалізації цих рішень досягається при виконанні наступних науково-практичних рекомендацій: своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ; усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, скорочення наслідків фінансової кризи через механізми мінімізації економічного ризику; моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу; введення перспективних напрямів методів та моделей прийняття управлінських рішень в діяльність підприємства; аналіз відхилень в інноваційній та інвестиційній активності підприємства; постійне дослідження економічної, фінансової, маркетингової, логістичної та соціальної діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення. Наведені рекомендації визначають необхідність застосовувати

на підприємстві механізми мінімізації економічного ризику, що створить систему антикризових управлінських рішень з боку людського капіталу в умовах невизначеності та недосконалого інформаційного забезпечення. Це дасть змогу своєчасно розпізнавати кризу, визначати причини та динаміку її розвитку, а також якщо не повного попередження кризи, то хоча б часткову локалізацію найбільш суттєвих її проявів. Ефективність антикризового управління забезпечена механізмами мінімізації економічного ризику повинні дати очікуванні результати в організації та управлінні, зростанні обсягів виробництва, поліпшенні фінансового стану підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
2. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: учеб. Для студентов вузов, обучаю. По специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 311с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навч. Посібник / В.О. Василенко – К.: ЦУЛ, 2003. – 503 с.
4. Івченко І.Ю. Економічні ризик: навчальний посібник / І.Ю. Івченко – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 304 с. – С.257.
5. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле / В.А. Боровкова– СПб: Питер, 2004. – 288с.: ил. – (серия «Теория и практика менеджмента») – с. 171.

**Ключові слова:** антикризове управління, ефективність, економічний ризик, людський капітал, інформаційне забезпечення, механізми з мінімізації економічного ризику, , корпоративна культура.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, эффективность, экономический риск, человеческий капитал, информационное обеспечение, механизмы по минимизации экономического риска,, корпоративная культура.

**Keywords:** anti crisis management, efficiency, economic risk, human capital, information management, mechanisms to minimize economic risk, corporate culture.